Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh

Tuti Meutia
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Samudra, Langsa Aceh
Email: mutia_firefly@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I aceh. Pengumpulan data dilakukan melalui data primer yaitu dengan membagikan daftar pernyataan (kuesioner) kepada setiap responden. Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah quota sampling dengan jumlah sampel sebanyak 62 0rang dari 162 orang karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dengan kinerja karyawan erat. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.702 atau sebesar 70.2%. Selanjutnya koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.493 yang berarti bahwa sebesar 49.3% perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sedangkan sisanya sebesar 50.7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

***Kata kunci**: Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, PLN, Aceh.*

PENDAHULUAN

Pada dasarnya perusahan adalah institusi pencipta kekayaan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan dituntut untuk menjadi institusi pelipat ganda kekayaan bagi shareholder perusahaan tersebut. Kemampuan manajer dalam menciptakan shareholder value perlu mendapatkan perhatian yang khusus. Hal ini terkait dengan kinerja manajer sebagai pengelola perusahaan.

Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai badan usaha milik negara dibidang ketenagalistrikan tidak lepas dari sumberdaya manusia yang mereka miliki. Sumberdaya manusia disamping sarana prsarana memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk nilai jasa sehingga dapat mencapai pertumbuhan pendapatan yang berarti. Sebagaimana tersirat dari namanya, PLN mempunyai kegiatan pokok yaitu penyedia jasa listrik bagi masyarakat dan memenuhi kebutuhan pembangunan. Hal ini sejalan dengan Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2017 yaitu PT. PLN (Persero) mempunyai tujuan ikut serta membangun ekonomi dan ketahanan nasional sesuai dengan kebijakan pemerintah dalam bidang penguasaan listrik (PT. PLN, 2003:87).

Masalah listrik memang menjadi permasalahan akut dan berakar. Masalah ini seakan telah menjadi masalah nasional bahkan menglobal. Sungguh dilematis, di satu sisi listrik merupakan kebutuhan namun disisi lain listrik menjadi permasalahan ketika penggunaannya melebihi kapasitas yang disediakan (Indra, 2008). Upaya untuk meningkatkan investasi sarana penyediaan tenaga listrik dan pelayanan kepada pelanggan merupakan usaha untuk tetap dapat

mempertahankan dan melaksanakan tanggungjawab PLN dalam menjamin kelangsungan penyediaan tenaga listrik bagi masyarakat. Upaya peningkatan kemampuan perusahaan diharapkan akan memberikan nilai tambah bagi pelanggan, perusahaan, dan pemegang saham (PT. PLN, 2005:79).

Kinerja tinggi yang diharapkan dalam suatu organisasi tidak hanya ada pada level *top manager* saja tetapi juga pada *middle manager* dan *low manager* (Rahman, 2007). Untuk mengetahui kinerja karyawan, seorang atasan harus mengevaluasi atau menilai prestasi kerja para karyawannya. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Sarwoko, 2005).

Input yang penting dari kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh para anggota organisasi sehingga individu dengan berbagai latar belakang atau yang berada pada tingkatan yang berbeda dalam organisasi cenderung untuk menjelaskan budaya organisasi dalam pengertian yang sama. Akan tetapi budaya organisasi menunjukkan adanya satu budaya dominan. Jika budaya organisasi tidak menunjukkan budaya yang dominan maka pengaruh budaya terhadap kinerja menjadi tidak jelas. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingan, dan merasa sangat terikat kepada budaya organisasi makamakin kuat budaya suatu organisasi tersebut (PT. PLN, 2003:7).

Faktor yang tak kalah penting untuk menunjang kinerja organisasi adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi mempunyai peran yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan melalui gaya kepemimpinan yang baik seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan agar meningkatkan kinerjanya. Gaya kepemimpinan sangat diperlukan karena dapat memberikan nuansa pada kinerja karyawan yang cenderung formal maupun informal. Gaya kepemimpinan yang cenderung informal lebih menekankan pola keteladanan pimpinan namun memberikan kebebasan yang lebih luas kepada karyawan untuk mengkreasi pekerjaannya serta tanggung jawab yang lebih besar (Trisnaningsih, 2007).

Di samping budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, faktor motivasi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Seseorang belum tentu bersedia untuki mengerahkanb segenap kemampuan yang dimilikiuntuk mencapai hasil yang optimal, karenanya diperlukan adanya pendorong agar mereka mau menggunakan seluruh potensinya. Daya dorong tersebut disebut motivasi. Pimpinan harus selalu memberikan arahan, membina, dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut selalu diupayakan oleh pimpinan dengan memberikan motivasi dan keseimbangan upah atas hasil pekerjaan karyawan (Ma'rifah, 2005).

Berdasarkan fenomena tersebut maka dilakukan penelitian mengenai "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
4. Apakah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
4. Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Memberiakan bukti empiris mengenai Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
2. Memberikan informasi kepada pihak terkait mengenai kebijakan yang akan ditempuh sehubungan dengan pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Dapat dijadikan bahan perbandingan dalam penelitian lebih lanjut.

Penelitian ini difokuskan pada pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS PENELITIAN

1. Pengertian Kinerja

Menurut Milani (1975:67) dalam Thoyib (2005) “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja dibedakan menjadi dua yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kelompok (Mangkunegara, 2005:15 dalam Trisnaningsih, 2007).

2. Ruang Lingkup Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses mengkuantifikasi secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu keadaan yang telah terealisasi dan membandingkannya dengan tingkat prestasi yang direncanakan. Sistem pengukuran kinerja memiliki sasaran implementasi strategi. Dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja, manajemen memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja dapat memperkuat pengetahuan seorang manajer akan strategi dan prioritas sebuah organisasi sehingga dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mempengaruhi dan bertindak sesuai prioritas perusahaan. Tanpa informasi kinerja yang komprehensif, manajer cenderung tidak memahami sepenuhnya operasional dari sebuah unit kerja atau organisasi secara keseluruhan (Rahman, dkk, 2007).

3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2005:122) manfaat dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen
b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan
c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja
d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan atasan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi
f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif

Sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk membantu manajer menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Untuk itu seorang atasan perlu mempunyai ukuran kinerja para karyawan supaya tidak timbul suatu masalah. Karyawan dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan jika dalam diri seorang karyawan tersebut ditumbuhkan motivasi kerja untuk meraih segala yang diinginkan (Susilo, 2002).

4. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi diturunkan dari kata cooporate culture yang merupakan nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi yang disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dengan suatu organisasi lainnya. Disisi lain, budaya organisasi sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan harapan bagi karyawan (Trisnaningsih, 2007).

Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Pada dasarnya, untuk membangun budaya organisasi yang kuat memerlukan wkt yang cukup lama dan bertahap, hal penting yang perlu ada dalam budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh karyawan didalam perusahaan (Ma'rifah, 2005).

5. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2006:279) sebagai berikut:

a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan bersifat inovasi dan berani mengambil resiko.
b. Perhatian terhadap detail adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
c. Orientasi kepada hasil adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian kepada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
d. Beroirientasi pada manusia adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi
e. Berorientasi pada tim adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim, tidak hanya pada individu.
f. Agresifitas adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi bersifat agresif dan kompetitif.
g. Stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo.

6. Pengertian Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain. Aziz (2001:3) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Sedangkan menurut Luthans (2006:575) gaya kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi.

Fleishman et al dalam Halimatussadiyah (2003) telah meniliti gaya kepemimpinan di Ohio State University tentang perilaku pemimpin melalui dua dimensi yaitu:

a. *Consideration* (konsiderasi/pertimbangan) adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan antara atasan dengan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, dan adanya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan. Pemimpin yang memiliki konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan parsial.
b. *Initiating structure* (struktur inisiatif) merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pemimpin dalam mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran

komunikasi yang jelas dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi dan akan memfokuskan pada tujuan dan hasil.

Teori kepemimpinan perilaku (*behavioral*) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kelompok kerja (Kreitner dan Kinicki, 2005:302 dalam Trisnaningsih, 2007). Gaya manajer untuk mengelola sumber daya manusiadalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

7. Karakteristik Gaya Kepemimpinan

Luthans (2006:577) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin adalah sebagai berikut:

a. *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru)
b. An original (asli dari pemimpin)
c. Develops (mengembangkan)
d. Focuses on people (terkonsentrasi pada manusia)
e. Inspires trust (menghidupkan rasa percaya)
f. Longrange perspective (memiliki perspektif jangka panjang)
g. Asks what and why (ia menanyakan apa dan mengapa)
h. Eye on the horizon (berpandangan sama pada sesamanya)
i. Originates (memiliki keaslian)
j. Challenges the status quo (menentang kemapanan)
k. Own person (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin)
l. Does the right thing (mengerjakan dengan benar)

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan. Menurut Danim (2004:75) ada tiga karakteristik gaya kepemimpinan yaitu:

a. Gaya kepemimpinan otoriter/ *authoritarian* adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.
   Pemimpin oteriter memiliki ciri-ciri:
   - Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pimpinan
   - Bawahan oleh pimpinan hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide0ide baru.
   - Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
   - Menentukan kebijakan sendiri dan kalaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja.
   - Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan kalaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
   - Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
   - Korektif dan minta penyelesaina tugas pada waktu sekarang.
b. Gaya kepemimpinan demokratis/ *democratic* adalah gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Dalam gaya kepemimpinan democratis, pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab bawahannya.
   Ciri-ciri kepemimpinan demokratis:
   - Beban kerja organisasi menjadi tanggungjawab bersama.
   - Bawahan oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggungjawab.
   - Disiplin, akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
   - Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepas tanggung jawab pengawasan.
   - Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.
c. Gaya kepemimpinan bebas/*laissez faire*. Pemimpin ini hanya terlibat dalam kuantitas kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.Dia

memberikan kebebasan kepada bawahannya.

Ciri-ciri kepemimpinan bebas:

- Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri
- Mengiyakan semua saran
- Lambat dalam membuat keputusan
- Banyak mengambil muka kepada bawahan
- Ramah dan tidak menyakiti bawahan

8. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Menurut Hasibuan (2005:143) motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Herpen et al (2002) dalam Koesmono (2005) menyatakan bahwa motivasi seseorang berupa intriksik dan ekstrinsik. Motivasi intriksik timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan atau dorongan orang lain tetapi atas dasar kemauan sendiri. Motivasi intriksik timbul atas dasar ingin tahu. Sedangkan motivasi ekstrinsik timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, baik berupa ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian seseorang mau melakukan suatu tindakan.

9. Jenis-jenis Motivasi

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi penting karena diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas tinggi. Menurut Danim (2004:16) ada beberapa jenis motivasi yaitu:

a. Motivasi positif didasari atas dasar keinginan manusia untuk mencari keuntungan-keuntungan tertentu. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan semakin meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Jenis-jenis motivasi positif antara lain imbalan menarik, kedudukan atau jabatan, perhatian atasan kepada bawahan, kondisi kerja, rasa partisipasi, dianggap penting, pemberian tugas beserta tanggung jawabnya dan pemberian kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.
b. Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut, misalnya jika dia tidak bekerja akan muncul rasa takut dikeluarkan, takut tidak diberi gaji dan takut dijauhi oleh rekan sejawat.Motivasi negatif yang berlebihan akan membuat organisasi tidak akan mampu mencapai tujuan.
c. Motivasi dari dalam timbul dalam diri pekerja itu sendiri.
d. Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada diluar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan, kesehatan, kesempatan cuti, program rekreasi perusahaan dan lain-lain.

10. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah suatu keadaan dimana suatu organisasi berperan sesuai dengan tugas, batas dan wewenang serta tanggung jawabnya yang berhubungan langsung dengan kinerjanya. Budaya organisasi adalah komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi pada sisi internal karyawan akan memberikan sugesti kepada semua pelaku yang diusulkan oleh organisasi agar dapat dikerjakan penyelesaian yang sukses dan akibatnya akan memberikan keuntungan pada karyawan itu sendiri. Akibatnya karyawan tersebut akan memiliki kepercayaan pada diri sendiri, kemandirian, dan mengagumi diri sendiri sehingga diharapkan kinerjanya semakin meningkat.

Adanya keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja dapat dilihat dari semakin baik budaya organisasi maka

semakin baik pula kinerjanya. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakina tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja.

11. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat dia mempengaruhi perilaku bawahannya. Pemimpin dapat memberikan pengaruh dalam menanamkan disiplin kerja para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Goleman (2004) menyatakan bahwa semua gaya kepemimpinan manajer dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hasil penelitian ini tidak selaras dengan Siagian (2002) yang menyatakan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer dalam menjalankan aktivitasnya mempunyai pengaruh yang sama terhadap pencapaian tujuan perusahaan, dalam hal ini penggunaan gaya kepemimpinan yang tidak tepat oleh manajer justru akan menurunkan kinerja karyawan. Selanjutnya, Alberto et al (2005) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

12. Hubungan Motivasi Kinerja terhadap Kinerja Karyawan

Setiap karyawan mempunyai perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam, hal ini akan terbawa kedalam pekerjaannya sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Disamping itu suasana batin seseorang sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan kerjanya. Hal ini mengakibatkan karyawan memerlukan motivasi kerja yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaannya secara bersemangat, berkinerja tinggi dan produktif. Motivasi ini dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan memberikan pujian, memberikan penghargaan atau memberikan insentif kepada bawahan yang mempunyai kinerja yang baik (Ma'rifah, 2005).

METODOLOGI PENELITIAN

1. Lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh yang berlokasi di Jalan Tgk. Mohd. Beureueh No. 172 Banda Aceh, Telp. (0651) 22188, Fax (0651) 21516.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yaitu dengan cara membagikan langsung daftar pertanyaan (kuesioner) kepada setiap responden. Responden diarahkan dan didampingi dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari salah pemahaman atas pertanyaan yang telah disiapkan. Jawaban kuesioner akan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti. Cara ini ditempuh dengan pertimbangan untuk menghindari hilang atau tidak kembalinya kuesioner.

Pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert yaitu suatu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban dari responden bersifat kualitatif dikuantitatifkan (Sekaran, 2003)

3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis. Populasi dari penelitian ini adalah jumlah seluruh karyawan yang ada pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh. Jadi populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 162 orang karyawan.

Tabel 1 : Jumlah Populasi

No.	Keterangan	Jumlah Karyawan
1	Bidang Teknik	35
2	Bidang Keuangan	27
3	Bidang SDM dan ADM	39
4	Bidang Perencanaan	17
5	Bidang Niaga	15
6	Proslisdes	18

7	Audit Internal	11
Jumlah		**162**

Sumber: PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh

Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Quota Sampling karena sudah diketahui jumlah karyawan dari masing-masing bidang (Jogiyanto, 2007:79). Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang diambel dengan menggunakan rumus Slovin yang dikutip dari Umar (2005:78) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n : ukuran sampel
N : populasi
e : persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan sebesar 10%

jadi sampel dalam penelitian ini adalah

$$n = \frac{162}{1+162(0,1)^2}$$
$$= 62$$

Dengan perincian sampel di bidang:

- Bidang Teknik : $\frac{35}{162} x62$ = 13,40 (dibulatkan 13 orang)
- Bidang Keuangan : $\frac{27}{162} x62$ = 10,33 (dibulatkan 10 orang)
- Bidang SDM dan ADM : $\frac{39}{162} x62$ = 14,93 (dibulatkan 15 orang)
- Bidang Perencanaan : $\frac{17}{162} x62$ = 6,51 (dibulatkan 7 orang)
- Bidang Niaga : $\frac{15}{162} x62$ = 5,74 (dibulatkan 6 orang)
- Proslisdes : $\frac{18}{162} x62$ = 6,89 (dibulatkan 7 orang)
- Audit Internal : $\frac{11}{162} x62$ = 4,21 (dibulatkan 4 orang)

4. Metode Analisa Data

Analisa data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis baik secara parsial maupun simultan satu veriabel dependen dengan beberapa variabel independen dan melihat pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero)Wilayah I Aceh yang diolah dengan menggunakan program komputer SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Spesifikasi persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y : Kinerja Karyawan
a : Konstanta
X_1 : Budaya Organisasi
X_2 : Gaya Kepemimpinan
X_3 : Motivasi Kerja
e : error
b : Koefisien Regresi

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh hasil pengolahan data dengan menggunakan statistik linier berganda seperti terlihat pada out SPSS dibawah ini:

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.412	5.260		2.550	.014
	Budaya Organisasi	.490	.109	.476	4.481	.000
	Gaya Kepemimpinan	-.246	.112	-.226	-2.194	.032
	Motivasi Kerja	.446	.106	.438	4.219	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari output tersebut, keterkaitan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja sebagai fungsi dari kinerja karyawan dapat di tulis dalam persamaan sebagai berikut:

$$\mathbf{Y = 13.412 + 0.490X_1 – 0.246X_2 + 0.446X_3 + e}$$

Dari persamaan linier berganda dapat interpretasikan nilai dari masing-masing koefisien yaitu a = 13.142 (konstanta) artinya kinerja karyawan pada saat variabel budaya

organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja belum ada atau sama dengan nol adalah sebesar 13.142. Koefisien dari variabel budaya organiasasi b_1 = 0.490 yang berarti setiap kenaikan variabel budaya organisasi (X_1) sebesar 1% maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 49.0% dengan asumsi variabel-variabel lain dianggap tetap.

Hasil dari penelitian ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ma'rifah (2005) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh posutif terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian ini juga sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sudjono (2005) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pekerja. Secara teori disebutkan bahwa budaya organisasi merupakan komponen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi pada sisi internal karyawan akan memberikan sugesti kepada semua perilaku yang diusulkan oleh organisasi agar dapat dikerjakan, penyelesaian yang sukses, dan akan memberikan keuntungan pada karyawan itu sendiri dengan harapan kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat.

2. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien dari variabel gaya kepemimpinan adalah b_2= -0.246 yang berarti bahwa setiap penurunan variabel gaya kepemimpinan (X_2) sebesar 1% maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 24.6% atau setiap kenaikan variabel gaya kepemimpinan (X_2) sebesar 1% maka kinerja karyawan (Y) akan menurun sebesar 24.6% dengan asumsi variabel-variabellain dianggap tetap.

Hasil penelitian ini tidak sama dengan penelitian sebelumnya. Pada hasil penelitian ini, gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Siradjuddin (2007) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Teori kepemimpinan mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektifitas kelompok kerja (Kreitner dan Kinicki, 2005:302 dalam Trisnaningsih, 2007). Teori ini bertolak pada pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi tergantung pada perilaku/gaya seorang pemimpin. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi sangat tergantung dari perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Gaya kepemimpinan untukmengelola sumberdaya manusia akan berpengaruh pada peningkatan kinerja sumberdaya manusia itu sendiri. Siagian (2002) menyatakan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer dalam menjalankan aktivitasnya mempunyai pengaruh yang sama terhadap tujuan perusahaan. Dalam hal ini penggunaan gaya kepemimpinan yang tidak tepat oleh manajer justru akan menurunkan kinerja karyawan.

3. Hubungan Motivasi Kinerja terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien dari variabel motivasi kerja adalah b_3= 0.446 yang berarti bahwa setiap kenaikan variabel motivasi kerja (X_3) sebesar 1% maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 44.6% dengan asumsi variavel-variabel lain dianggap tetap. Hasil dari penelitian ini sama seperti penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ma'rifah (2005) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Narmodo, dkk (2005) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara teori disebutkan bahwa penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci dari peningkatan kinerja perusahaan sehingga dibutuhkan suatu kebijaksanaan perusahaan untuk mengerakkan tenaga kerjanya agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan yang telah direncanakan oleh perusahaan. Salah satu faktor yang dpat meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memberikan motivasi kepada karyawan agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, berkinerja tinggi dan produktif.

4. Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh sangat erat terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan pada nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.702 yang artinya keeratan hubungan antar variabel independen dan dependen adalah sebesar 70.2% . Selanjutnya koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.493 dapat diartikan bahwa sebesar 49.3% perubahan kinerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), dan motivasi kerja (X_3), sedangkan sisanya 50.7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

1. Kesimpulan
   a. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan melalui persamaan regresi linier berganda yaitu: $Y = 13.412 + 0.490X_1 - 0.246X_2 + 0.446X_3 + e$
   b. Nilai koefisien b_1 dan b_3 bernilai positif yang diartikan bahwa semakin baik budaya organisasi dan semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.
   c. Nilai koefisien b_2 bernilai negatif yang diartikan bahwa penurunan gaya kepemimpinan akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan atau peningkatan gaya kepemimpinan akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan.
   d. Hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, an motivasi kerja dengan kinerja karyawan erat. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.702. Selanjutnya koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.493 yang berarti bahwa sebesar 49.3% perubahan kinerja karyawan dipengaruhi variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sedangkan sisanya sebesar 50.7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

2. Keterbatasan Penelitian
   a. Penelitian ini hanya meneliti PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh, sehingga hasilnya tidak dapat di generalisasi untuk PT. PLN (persero) Wilayah atau PT. PLN (persero) Cabang lainnya.
   b. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data hanyalah berupa kuesioner. Kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui kuesioner sehingga akan menimbulkan masalah jika jawaban responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Keadaan seperti ini merupakan hal yang tidak dapat dikendalikan di luar batas kemampuan peneliti.
3. Saran
   a. Pihak organisasi pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh dapat lebih menfokuskan perhatiannya pada budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.
   b. Pada penelitian ini, kinerja karyawan hanya ditinjau dari aspek budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja maka untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah variabel independen lain yang berhubungan dengan kinerja karyawan sehingga dapat diketahui bahwa kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

Referensi

Abdullah, Syukriy. 2003. Budaya Organisasional, Kepemimpinan dan Kinerja Individu: Telaah Literatur Akuntansi dan Penganggaran, **Jurnal**

Telaah & Riset Akuntansi, Vol. 1. No. 1, Hal 12-25, Darussalam-Banda Aceh.

Aziz, Yasin. 2001. Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi. **Lintasan Ekonomi**, Vol. 18. No. 1, Januari, Hal 54-62.

Bastian, Indra. 2001. **Akuntansi Sektor Publik**. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Danim, Sudarwan. 2004. **Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok**. Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta.

Halimatussadiyah. 2003. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kultur Organisasi terhadap Komunikasi dalam Tim Audit. **Simposium Nasional Akuntansi VI**, Surabaya.

Jogiyanto. 2007. **Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman**. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Jogiyanto, HM. 2008. **Metodologi Penelitian Sistem Informasi**. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Luthans, Fred. 2006. **Organizational Behaviour**. Ninth Edition, McGraw-Hill. Inc., New York.

Ma'rifah. 2005. **Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pekerja Sosial pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur**. http://www.damandiri.or.id.

Mardiasmo. 2005. **Akuntansi Sektor Publik**. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Mulyadi. 2001. **Akuntansi Manajemen**. Jakarta: Penerbit PT. Salemba Empat.

_____. **Balanced Scorecard**. Jakarta: Penerbit PT. Salemba Empat.

Narmodo, Hernowo, dkk. 2005. **Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri**. http://puslit.petra.ac.id

PT. PLN (persero). 2003. **Budaya Perusahaan**.

_____. 2005. **Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*)**.

Rahman, Syaiful, dkk. 2007. Pengaruh SistemPengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial (Pendekatan Parsial Least Square, Penelitian terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur di Jawa Tengah). **Simposium Nasional Akuntansi X**, Makassar 26-28 Juli.

Robbins, P. Stephen. 2006. **Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi**. Edisi Kelima, Jakarta: Penerbit Erlangga.

Saroko. 2005. **Analisis Jalur Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**. http://elearning.ukanjuruhan.ac.id.

Sekaran, Uma. 2003. **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**. Third Edition, John Wiley & Sons. Inc., New York.

Siagian, S. P. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara Indonesia.

Siradjuddin. 2007. **Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan**. http://www.pascaunhas.net/.

Sudjono. 2005. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya**. http://puslit.petra.ac.id/.

Susilo, Willy. 2002. **Audit Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Penerbit Verqistatama Binamega.

Thoha, Miftah. 1998. **Perilaku Organisasi**. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persama.

Trisnaningsih, S. 2007. Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman *Good Governance*, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor. **Simposium Nasional Akuntansi X**. Makassar 26-28 Juli.

Umar, Husein. 2005. **Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**. Jakarta: Penerbit PT. Radja Grafindo Persada.